



Publié sur *Le Cercle Les Echos* (<http://lecercle.lesechos.fr>)

---

### **Vive le risque ! Vive le leadership !**

**Et si l'on se prenait de nouveau à courir le risque ? Et si l'on reprenait le goût des défis qui portent le progrès ? Et si l'on offrait de retrouver ce que le leadership meurt d'avoir si lourdement perdu ? Le risque est devenu un ennemi alors même qu'il a toujours été le moteur de notre progrès collectif et individuel. Et si le risque était notre murmure à tous, notre clé pour l'avenir ?**

Vive le risque ! Je reconnais que la formule a de quoi surprendre et choquer, à l'heure où nos décisions tendent à réduire au maximum le risque dans l'espoir vain d'atteindre le risque zéro. Le risque zéro, cette chimère qui depuis quelques décennies tend à nous faire croire que le risque est notre ennemi, le seul responsable des maux de nos sociétés comme de ceux de nos entreprises.

Depuis l'émergence du principe de précaution, notamment, c'est le doute même qui est remis en cause et qui a perdu jusqu'au droit d'exister. L'expérimentation de plus en plus sauvagement rejetée n'apparaît plus comme salutaire, l'erreur est d'autant plus abjecte qu'elle nous éloigne de toute idée de perfection. Si le sujet est complexe, j'en conviens aisément, il mérite cependant d'être posé à l'aune de ce que nous sommes en train de vivre et, peut-être aussi, en train de perdre à trop vouloir contenir ce qui fait l'homme, ce qui fait la société, ce qui fait la vie.

N'est-ce pas le propre de l'humanité que de courir le risque pour offrir de se dépasser collectivement ? *"L'histoire de l'humanité a depuis toujours été guidée par cette logique de l'essai, de la tentative et de l'erreur sans cesse corrigée pour parvenir à la vérité. Le principe de précaution annihile cette dynamique et paralyse le progrès"*, Mathieu Laine dans *"La Grande Nurserie"*. Que n'aurions-nous fait si le risque avait occupé tout l'espace de notre raisonnement ? Arrêtons-nous un instant...

Serions-nous allés sur la Lune, si le risque était le seul arbitre de nos actions ? Pourrions-nous vivre comme nous vivons aujourd'hui dans nos sociétés industrialisées, où nous avons évacué bon nombre de souffrances et découvert une jouissance de la vie que personne n'aurait même imaginé, il y a à peine quelques siècles, si d'autres avant nous n'avaient pas pris des risques plus que de raison ? Certainement pas.

### **Le risque comme espérance**

Comment a-t-on pu oublier ce que représente le risque comme moteur de progrès ? Comment a-t-on pu autant enfouir ce que le risque nous a apporté, ne serait-ce qu'à titre individuel pour devenir ce que nous sommes, pour le mépriser si fortement aujourd'hui ? Que nous est-il arrivé pour craindre le risque au point d'avoir dissimulé qu'il porte en lui l'ambivalence du succès et de l'échec ? À ce titre,

je veux rappeler la définition scientifique du risque de Daniel Bernoulli dans "*Specimen theoriae novae de mensure sortis*", "*le risque est l'espérance mathématique d'une fonction de probabilité d'événements*".

Le risque, qu'on le veuille ou non, porte en lui plus de force et d'espoirs que d'échecs cuisants, car si l'échec marque un point d'arrêt, l'espoir porte haut les ambitions et loin les réalisations. Mais le risque est aussi un effort et un état d'esprit conquérant qui ne craint pas l'erreur, qui se nourrit de ses échecs et qui, d'une certaine manière, force le destin.

### **Le risque est une responsabilité**

Oui, le risque engage et souvent bien plus loin que ceux qui lui prêtent un intérêt. Oui, le risque est à une échelle qui dépasse le simple individu, oui, le risque est une démarche qui peut être irréversible, mais c'est parce que le monde est une marche en avant, avant d'être en marche. Notons que le simple fait de naître est en soi irréversible. Le risque est, en réalité, une charge indissociable de l'existence. Une charge et j'ose le dire, une responsabilité de celles et ceux qui ont la charge d'autres qu'eux.

Cela pourra paraître paradoxal, mais le risque est une responsabilité de celles et ceux qui sont aux commandes (État, organisations...) et qui ont entre les mains les destins de celles et ceux qui ont pris le risque de leur faire confiance. Le risque est une responsabilité du management. Et ne pas exercer cette responsabilité, c'est se refuser à grandir, renier le progrès et c'est surtout laisser à d'autres le soin de courir le risque de façon déraisonné. Car l'homme est le risque avant toute chose et le risque est homme.

### **Risque et leadership**

Ils sont nombreux aujourd'hui à parler de crise du leadership, à considérer que le management ne joue plus son rôle protecteur. Un comble, me direz-vous, alors même que nous n'avons jamais été aussi prudents, vigilants, aussi réglementés et encadrés, aussi méthodiques et normés, aussi amateurs de chartes et de pactes en tous genres, comme si l'éthique naissait dans les écrits plutôt que dans l'honneur engagé. Un comble en forme d'alertes, toutefois, quand on sait aussi que le management n'a jamais été aussi peu galvaniseur.

Le risque, c'est une capacité à prendre de l'élan, c'est une occasion d'offrir du frisson, c'est un formidable moyen de créer du collectif autour d'un projet commun. Le risque, c'est un partage, celui d'un leader, entendu comme l'entrepreneur dynamique de Joseph Alois Schumpeter qui ose, qui "*n'hésite pas à sortir des sentiers battus pour innover et entraîner les autres hommes à envisager autrement ce que la raison, la crainte ou l'habitude leur dictent de faire*" (source : Wikipédia).

Il est celui qui sait remettre en cause le conformisme ambiant. Sans cela, celui qui est aux commandes n'est qu'un gestionnaire, quelqu'un qui rend des comptes, voue son service à la conformité, agit en tant que disciple et non comme dirigeant. Le risque c'est le moteur du leadership. "*Le leadership : c'est l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire*", Dwight David Eisenhower. Combien sont-ils aujourd'hui, au sein des entreprises, à avoir envie de faire quelque chose qui les dépasse parce qu'ils ont cette intime conviction que c'est ce qu'il faut faire ?

Combien sont-ils à voir dans leur patron, un leader qui les fait vibrer et les emmène plus loin qu'ils ne soient jamais allés seuls ? Et combien sont-ils au final à espérer que cela change ? Combien sont-ils à souhaiter renouer avec l'idée de conquête, le dynamisme d'une économie et d'un pays qui osent sortir des sentiers battus et devancer le destin ? Combien sommes-nous à avoir perdu le goût du risque par habitude, par mimétisme ou par méconnaissance ? Combien sommes-nous à craindre le risque par désinformation, par déformation, par paresse ? Je vous laisse méditer dessus.

### **Le murmure du risque**

Et indépendamment de tout cela, combien sont-ils à prendre le risque aujourd'hui de l'autoentrepreneuriat, dans l'espoir d'arriver à conduire leur destin là où l'entreprise classique – celle qui sait gagner de l'argent, mais qui ne sait plus pourquoi, pour qui et comment – a échoué ? Ce qui est intéressant dans la période actuelle, c'est qu'inconsciemment nous répondons aux sirènes du risque zéro tout en appelant à changer de monde – ampleur des mouvements type Colibris, retour avec force des mouvements coopératifs, émergence de nouvelles façons de travailler autour du collectif (co-working, intelligence collective, innovation participative, réseaux sociaux de type Tinkuy), lancement d'initiatives pour une finance que j'appellerais "réappropriée" et inventive (crowdfunding, etc.). Nous aspirons à trouver un nouveau paradigme plus en phase avec nos aspirations.

Des aspirations qui s'expriment d'ailleurs différemment, selon que nos convictions et nos moteurs de vie divergent. D'aucuns souhaitent plus de liberté d'entreprendre (moins de règles, moins de contrôle, plus de fluidité dans l'action), là où d'autres souhaitent plus d'humanité dans l'entreprise (plus d'humain dans les relations, rééquilibrage du corps social, meilleure prise en compte des temps de vie, etc.).

Quelles que soient les attentes formulées, elles appellent toutes, de façon plus ou moins consciente, à un retour du risque avec un rôle central dans nos entreprises et dans nos économies. Tandis que nos entreprises s'échinent à montrer patte blanche (ISO, CMMI...) et à se barder de labels en tous genres qui finissent par ne plus vouloir dire grand-chose (Global Compact, Great Place To Work...), elles creusent l'écart entre ce qu'elles sont et ce qu'elles devraient être ; elles ne prennent que le risque d'un décalage de plus en plus important avec la société telle qu'elle se vit et telle qu'elle est perçue par les collaborateurs.

Quelle crédibilité peut avoir un dirigeant qui s'enorgueillit d'avoir signé une charte dont il serait d'ailleurs bien en peine de prouver la pleine réalité dans son entreprise ? Quel collaborateur repart ragaillardisé que son entreprise soit certifiée ISO 9001 ou CMMI 2, là où de toute manière le combat est perdu d'avance face à des concurrents à l'international nés CMMI 5 ? Est-ce cela le rôle d'un dirigeant aujourd'hui ? La réalité nous interroge tous – sans distinction d'âge, de sexe, d'origine... –, nous bouscule dans nos habitudes et nous sentons bien que l'ataraxie, dans laquelle nous nous sommes endormis depuis près de 30 ans, est face à un défi qui ne supportera pas l'indifférence et prendra ce qu'il devra prendre le moment venu.

Et dans ce grand tumulte, cet imbroglio à la fois muet et sonore, qui voit nos ressentis s'affronter dans un duel lent entre des certitudes encore trop enracinées et des convictions qui osent à peine s'affirmer, mais dont la vigueur se développe dans un gigantesque ras le bol, émerge l'envie d'un

nouveau leadership, d'un nouveau mode de management. Et si cela est vrai dans nos entreprises, il ne manque pas grand-chose pour que cela impacte la gestion plus générale de nos sociétés.

Et si la peur de manquer l'appel du changement devenait moins forte que l'envie de prendre le risque de tout faire basculer ? Ne dit-on pas que "*le courage croît en osant et la peur en hésitant*" ?

[Emeline Pasquier](#)

---

**URL source:** <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/autres/221146364/vive-risque-vive-leadership>